

Ob ein Glas halb voll oder halb leer ist, ist zunächst eine anschauliche Redewendung, um die psychologisch-philosophische Auseinandersetzung zwischen den Weltanschauungen und Lebenshaltungen des Pessimismus und des Optimismus zu veranschaulichen. Für den Pessimisten ist das Glas *halb leer (Risiko)*. Ein Optimist sieht das Glas im Sinne einer *Chance halb voll*.

Ist Risiko aus dieser gegensätzlichen Beziehung ein Antonym zu Chance?

Antonyme sind Gegenwörter (von griechisch anti „gegen“ und onoma „Name“) mit gegensätzlicher Bedeutung.



## RISIKO – EIN ANTONYM ZU CHANCE?



Dr. Manfred Stallinger, MBA  
CEO der calpana  
business consulting gmbh

„Wie viel Risiko braucht  
Ihr Unternehmen?“

*Risiko* – eine *Gefahr*, die im gesellschaftlichen als auch geschäftlichen Leben tunlichst eliminiert und wenn dies nicht möglich ist auf ein machbares Minimum reduziert werden muss? Oder ist Risiko eine notwendige „Begleiterscheinung“ des Erfolgs? Mehrere, durchaus tiefgründige Redewendungen beschreiben die Wechselwirkung von *Chance* und *Risiko* mit: „*No Risk – no Fun!*“ oder „*Wer wagt, gewinnt - außer er verliert*“. In beiden wird die *Chance* in direkter Beziehung mit *Risiko* verwendet. Wird im ersten Idiom „*Fun*“ mit der *Chance*, ein erwartetes Ziel erreichen zu können, gleichgesetzt, so beschreibt *Risiko* den „*Preis*“ die *Chance* wahrnehmen zu können.

„*Wer wagt, gewinnt - außer er verliert*“, leider ist der Urheber dieses Ausspruches nicht bekannt; er hat damit jedoch die *Kernaufgabe* des *Risikomanagements* exakt und prägnant beschrieben. Nur wer bereit ist *Risiken* einzugehen, wird in die Lage versetzt *Chancen* wahrnehmen zu können. Wer jedoch bereit ist seine *Risiken*, bezogen auf mögliche

*Chancen* in einem *Missverhältnis* einzusetzen, liefert sich der *Gefahr*, einen *Verlust* zu erleiden, aus.

In der *Umgangssprache* wird *Risiko* oft durch den *Begriff Gefahr* substituiert, oder zumindest damit gleichgesetzt. Um die aus der *umgangssprachlichen* Verwendung resultierende *negative Belegung* des *Begriffes Risiko* korrigieren zu können, soll die *Beziehung Risiko* und *Chance*, sowie deren *Bedeutung* in der *operativen* und *strategischen Unternehmensführung* diskutiert werden.

Damit *Sicherheit*, *Risiko* und *Chance* in *Beziehung* gebracht werden können, ist eine nähere *inhaltliche Betrachtung* der *Begriffe* erforderlich.

- (1) *Risiko* ist die *Gefahr* einer *Abweichung* (*Bedrohung*) von einem vorher festgelegten *Erwartungswert*, gewichtet mit der *Wahrscheinlichkeit* ihres Eintretens.
- (2) *Sicherheit* ist das *Freisein* von *Bedrohung*.



(3) Chance ist die Möglichkeit des Eintreffens eines vorher festgelegten günstigen Ereignisses (Nutzen) gewichtet mit der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens.

Ein kleines Beispiel aus der Automobilbranche soll die Beziehung in verständlicher Form darstellen. Das Unternehmen liefert an einen Automobilkonzern Teile für

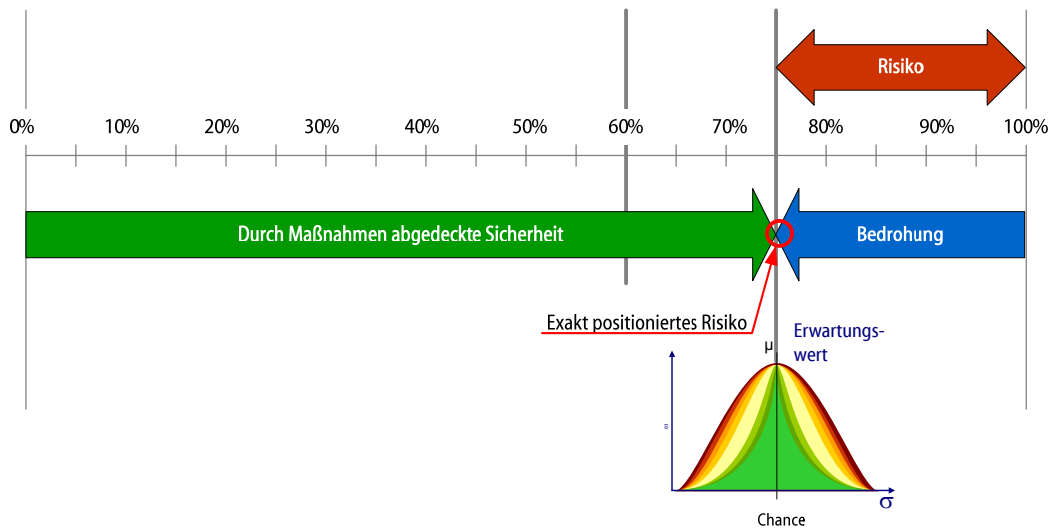


Bild 1 Zusammenhang RISIKO, SICHERHEIT und CHANCE

Risiko, Sicherheit und *Chance* stehen somit in einer festen Beziehung zueinander (siehe Bild 1: „Zusammenhang RISIKO, SICHERHEIT und CHANCE“). Risiko kann „als nicht vorhandene Sicherheit“ aufgefasst und als komplementärer Wert auf 100% dargestellt werden. Chance hingegen ist das „Nichtabweichen“ von einem vorher festgelegten Erwartungswert – Risiko das Abweichen vom Erwartungswert.

Das Extrem der nichtvorhandenen Sicherheit bedeutet, dass der erwartete Schadensfall mit 100%iger Sicherheit eintreten wird – Risiko ist 100%. Das Nichtvorhandensein von Risiko hingegen gibt absolute Gewähr, dass kein Schadensereignis zu erwarten ist – Sicherheit ist 100%. Ein exakt positioniertes Risiko, bezogen auf einen für das Unternehmen abgestimmten Erwartungswert bedeutet eine maximale Chance.

die Produktion der Fahrzeugtüren direkt an die Fertigungsbänder zu. Es wurde jedoch erkannt, dass die hohe Qualität des zugelieferten Produktes Grundvoraussetzung für die Geschäftsbeziehung ist. Die Chance das Produkt jedoch als A-Lieferant oder sogar als Single-Supplier liefern zu können, eröffnet dem Zulieferer neue Wachstumspotentiale und somit steigende Erträge. Die *Chance* als Single Supplier liefern zu können erfordert zusätzliche Absicherung (*Sicherheit*) der Liefertreue und Lieferqualität, damit einhergehend hohe Prozesssicherheit, Prozessqualität und Prozessperformance. Das Mehr an Sicherheit erfolgt durch Investition effizienter und effektiver Maßnahmen zur Reduktion verbleibender *Risiken*. Wird das erwartete Ziel nicht ausreichend abgesichert, schwindet die Chance Single-Supplier zu werden und steigende Erträge durch neue Wachstumspotentiale erzielen zu

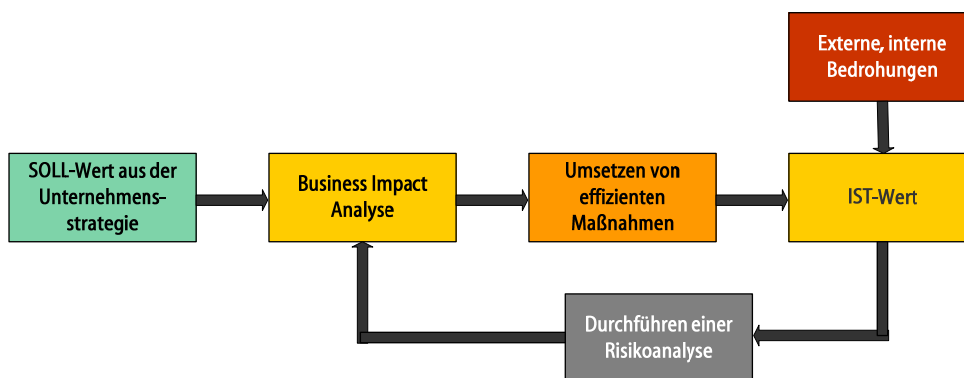


Bild 2 Risikomanagement Regelprozess



können. Werden jedoch Maßnahmen über die geforderte Absicherung hinaus investiert ist es sehr wahrscheinlich Single-Supplier zu werden, jedoch die Chance daraus steigende Erträge zu erzielen sinkt mit steigender „Überinvestition“, da das überinvestierte Kapital die erwarteten Erträge kannibalisiert.

Jedes Unternehmen benötigt sein spezifisches Risikopotential, um erfolgreich zu sein, muss jedoch potentielle Bedrohungen permanent analysieren und bewerten, durch angemessene Maßnahmen auf das erforderliche Maß reduzieren und Risiko und Chance zueinander abwägen – *Wer wagt, gewinnt - außer er verliert!*

Aus dem Beispiel aus der Automobilzulieferindustrie ist zu erkennen, dass die Wechselbeziehung Sicherheit und Risiko mit Chance bzw. Nutzen eine weitere Dimension erhält. Erst diese weitere Dimension ermöglicht es, in Unternehmen ein effektives Risiko- oder Chancenmanagement unternehmensweit einzuführen.

Die Kernaufgabe des Risikomanagements im Unternehmen ist Sicherheit und Risiko auf den erwarteten Nutzen (Chance) auszurichten und auf Abweichungen zu reagieren. Bild 2: „Risikomanagement Regelprozess“ zeigt Risikomanagement in einem Regelprozess abgebildet. Der erwartete Nutzen oder die Chance den erwarteten Nutzen generieren oder die Chance den erwarteten Nutzen generieren zu können, wird als Vorgabe (der Sollwert) aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Dort ist die Strategie „Single Supplier“ zu

werden, verankert und führt den Regelprozess. Das Regelverhalten der Regelstrecke wird durch die Organisation und Positionierung des Unternehmens, den Markteigenschaften, der Unternehmensfinanzierung und weiteren Faktoren bestimmt. Maßnahmen zur effizienten Positionierung von Sicherheit und wirtschaftlich erforderlichem Restrisiko, werden durch die „Regelstrecke“ bestimmt. Ergebnis ist der IST-Wert, der aufgrund unterschiedlichster Einflussgrößen (externe oder interne Bedrohungen) von der SOLL-Vorgabe abweichend beeinflusst wird. Abweichungen reduzieren Chancen und Nutzen und sind daher zu identifizieren und in den Regelkreis zurückzuführen.

Um abschließend auf die ursächlich gestellte Frage: „Risiko – ein Antonym zu Chance?“ zurückzukommen, könnte diese wie folgt beantwortet werden.

*Risiko ist im Kontext der drei Dimensionen Sicherheit, Risiko und Chance ein Antonym zu Chance.*

Risiko ist der komplementäre Wert von Sicherheit auf 100%. Würde Risiko aus der Beziehung mit Sicherheit eliminiert werden, so wäre mit 100%iger Sicherheit der „Risikoregler“ nicht mehr funktionsfähig. Ohne Optimierungsmöglichkeit (Risiko = Handlungsspielraum = unternehmerisches Geschick = Wettbewerbsvorteil) kann kein Nutzen (Chance) generiert werden – *No Risk - no Fun.*

#### Impressum:

calpana business consulting  
gmbh 4020 Linz, Bockgasse 2a

Tel: +43.732.601216-0  
Fax: +43.732.601216-209  
[E-Mail: office@calpana.com](mailto:office@calpana.com)  
Internet: [www.crisam.net](http://www.crisam.net)

© Copyright by calpana business consulting GmbH 2007

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung vorbehalten.

